



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

4 | November 2018

Finanzen

Wer bei der Umsatzsteuer „A“ sagt muss auch „B“ sagen

Management & Organisation

Mitbestimmung in der Kirche - Ein Plädoyer

Facility- & Immobilienmanagement

Ein Volk von Eigentümern - Erkenntnisse eines Besuchs von eid und IWO in Riga

Informationstechnologien

Status quo der Digitalisierung von Kirchenverwaltungen

Personalmanagement

Wirkungsvoll führen - Führungskräfteentwicklung am Beispiel der Katholischen Kirche

Literatur

Mit Potential zum neuen KVI Shop Bestseller. Verwaltung 4.0 - Wie man Nonprofit-Organisationen zukunftsfest machen kann



Titelstory

Prozesse im kirchlichen Finanzwesen optimieren

Für mehr Dezentralisierung der Verwaltungs- und Dienstleistungslandschaft in den deutschen Bistümern

Impulse aus der Wirtschaft

Ein Beitrag von
Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker
 und **Maximilian Warmbrunn**

„Also bekämpfen wir das starre Denken und Handeln und geben jetzt vor allem Ziele und keine Anweisungen vor“ beschreibt Alexander Birken, Vorstandschef der Otto-Gruppe, in einem Zeit-Interview den Kulturwandel im Unternehmen, und weiter: „Wir zelebrieren den Kontrollverlust und geben Verantwortung innerhalb der Organisation ab.“¹

Was die Otto-Gruppe hier seit zwei Jahren macht, beobachtet auch Peter Ruhwedel von der FOM Hochschule an anderen Unternehmen wie Continental, Siemens oder Daimler.

Er beschreibt aktuell im Handelsblatt: „In einem beispiellosen Transformationsprozess soll aus integrierten Konzernen eine Ansammlung von ‚Schnellbooten‘ mit fokussierten Geschäftsmodellen werden, bei denen die Zentrale die Zügel deutlich lockerer lässt als in der Vergangenheit. Dezentralisierung und Agilität sind die neuen Schlagworte.“²

In den Kirchen hingegen ist es aktuell so, dass Generalvikariate oder auch Landeskirchenämter im Allgemeinen nicht als Flotte von „Schnellbooten“ wahrgenommen werden, sondern als große Verwaltungseinheit, in der die Verantwortung bei einer Person liegt.



Abb.: Colourbox

Die historisch gewachsene zentralistische Verwaltung der Bistümer in ihren Generalvikariaten führt zu einer zunehmenden Schwerfälligkeit. Impulse für neue Wege könnten aus der Industrie kommen.

Generalvikariate mit vierfachem Auftrag: Aufsicht, Steuerung sowie interne und externe Dienstleistungen

Generalvikariate verstehen sich nicht nur als Aufsichts- und Steuerungsorgane, sondern auch als Dienstleister für die anderen kirchlichen Akteure im Bistum. Dazu werden von dort über direkt zugeordnete Einrichtungen auch eigene pastorale Angebote erbracht. In den mittleren bis größeren Bistümern sind mit diesen vielfältigen Aufgaben jeweils mehrere hundert Mitarbeitende beschäftigt.

Und diese Zahl steigt in den meisten Bistümern eher, als dass sie sinkt. Die zentralistische Verwaltung der Bistümer in ihren Generalvikariaten ist historisch gewachsen und eng verbunden mit der Verteilung von Kirchensteuermitteln auf

Diözesanebene. Mit ihren vielen Gremien und verästelten Strukturen in einer immer komplexer werdenden Zeit wirkt sie aber auch bürokratisch und schwerfällig.

Impulse für diese Art von kirchlicher Verwaltung könnten nun also die Entwicklungen aus der freien Wirtschaft geben, denn „Industriebürokratien“ stehen vor ähnlichen Herausforderungen.

Wandel bei Industriekonzernen hin zu dezentraler Verantwortung

Ruhwedel führt die ehemals starke Zentralisierung in großen Industriekonzernen einerseits auf die Finanz- und Wirtschaftskrise, andererseits auf zahlreiche Compliance-Verfehlungen der vergangenen Jahre zurück. So lag der Fokus vor allem auf „Kosteneffizienz,

¹ Vgl. DIE ZEIT, Was bewegt Alexander Birken? Ausgabe 40/2018

² Vgl. Handelsblatt.de, Warum Konzernzentralen zukünftig mehr wie Investoren agieren müssen (handelsblatt.com/meinung/gastbeitraege/gastkommentar-warum-konzernzentralen-zukuenftig-mehr-wie-investoren-agieren-muessen/22997982.html?ticket=ST-10564352-nUvhmGoDRcfARiVF7av6-ap2, Stand 13.09.2018)

Transparenz, Compliance und Realisierung von Synergien“.

Die negativen Folgen wie überbordende Bürokratie, Machtkonzentration und fehlende Kundennähe wurden dabei billigend in Kauf genommen. Damit soll seiner Beobachtung nach jetzt Schluss sein: Zentralen, die sich bisher als streng hierarchische Einheiten verstanden haben, in denen alle Fäden zusammenlaufen, müssen ihr Selbstverständnis fundamental ändern. So soll mehr auf selbstständig arbeitende Einheiten gesetzt werden, die eigenverantwortlich agieren.

Die neue Rolle der Zentrale besteht dann vor allem darin, diese Einheiten zu koordinieren. Über klare Performance-Kennzahlen – also mittels quantifizierbarer Zielerreichungsgrade – übernimmt die Zentrale dann die Koordination und übergeordnete Steuerung. Anstatt Entscheidungen hierarchisch weiterzugeben, sollen nun vom Top-Management lediglich Zielvorgaben für die selbstständigen Einheiten formuliert werden, die in regelmäßigen Abständen kontrolliert und angepasst werden.

Die Einheiten sind somit selbst für die Erreichung der Ziele verantwortlich und sind dadurch deutlich agiler.

Die genannten negativen Folgen, die mit der Zentralisierung einhergehen, sind auch in der Kirche bekannt und werden immer wieder kritisiert: Es fehle an Nähe zu den Bedürfnissen der Gläubigen und Anpassungsmöglichkeiten für individuelle Probleme seien begrenzt. Die starren Strukturen würden außerdem durch die hierarchische Verfassung der Kirche, die sich nicht nur im Gottesdienst zeigt, sondern bis in die letzte Ecke der Verwaltung durchbuchstabiert wird, gestützt.

Könnten also die Impulse aus der Wirtschaft aufgegriffen und auf die Kirche übertragen werden?

Impulse für die kirchliche Verwaltung

Da in vielen Bistümern das Management vieler Wirkungsorte, vom Exerzitenhaus über die Schulen bis hin zum Museum, auch operativ im Generalvikariat geschieht oder von dort ganz eng begleitet wird, wäre ein erster Schritt, diese führungstechnisch auszugliedern und eigenständig zu machen. Die jeweiligen Einheiten könnten und müssten dann selbstständig agieren und auch regelmäßig an das Generalvikariat berichten. Dieses gleicht anschließend die gesetzten Ziele mit den Ergebnissen ab.

Werden die Ziele langfristig verfehlt, so muss das Generalvikariat – analog zur freien Wirtschaft – Konsequenzen ziehen: Mit der Eigenverantwortung gehen entsprechend auch Pflichten einher. Kurz gesagt: Es werden zentral Ressourcen bereitgestellt und gemeinsam Ziele definiert. Wie diese erreicht werden sollen, entscheidet die jeweilige selbstständige Einheit – dass diese erreicht werden, überwacht das Generalvikariat.

Keine einfache Zieldefinition für kirchliche Dienstleistungen

Die von Ruhwedel beobachtete Wende hin zur Performanceorientierung wird in der Wirtschaft vor allem finanziell verstanden und unterscheidet sich damit zum Zielverständnis der Kirche als Unternehmen sui generis. So ist häufig gar nicht klar, was denn die Ziele der Kirche im Allgemeinen und der einzelnen Einheiten im Speziellen darstellen und anhand welcher Kriterien der „Output“ gemessen werden kann.

Was macht einen guten Gottesdienst aus, was eine gute Jugendarbeit? Anstatt hier auf die diffuse Wirkung des Heiligen Geistes zu vertrauen, braucht es klare Kriterien, nach denen qualitativ hochwertiges Arbeiten beurteilt werden kann. Nur so kann dann überhaupt die schlanke Zentrale die jeweils eigenständigen Einheiten steuern. Unterstützt wird diese Steuerung durch die fortschreitende Digitalisierung, die die Koordinierung und Kommunikation der Einheiten überhaupt erst erlaubt.

Diese neue Haltung der Zentrale den einzelnen Einheiten gegenüber vergleicht Ruhwedel mit der eines Investors. In diesem Ausdruck wird deutlich, dass die Zentrale im Gegenzug für die aufgewendeten Ressourcen für die jeweiligen eigenständigen Einheiten ein „Return on Investment“ erwartet. Bezieht sich dieser in der freien Wirtschaft vor allem auf finanziellen Return, sind kirchenintern die Erreichung der oben genannten Kriterien gemeint.

Das kann die Zufriedenheit der Seelsorger mit den Angeboten des diözesanen Weiterbildungsinstituts sein oder die Anzahl und Rückmeldung von Besuchern in kirchlichen Museen. Grundsätzlich muss man überzeugt sein, als Bistum zielgerichtet arbeiten zu wollen und für die eigene Arbeit bereit sein, Rechenschaft abzulegen. Wer verneint, dass sich pastorales Arbeiten überhaupt in objektivierbaren Zielen fassen könnte, wird wahrscheinlich jeden Impuls aus der Sphäre der Ökonomie als gefährliche Verirrung auffassen. Ist dem so, muss aber begründet werden, wie eine ineffiziente Verwendung von Ressourcen mit der Bewahrung der Schöpfung einhergehen kann, wie sie allen voran Papst Franziskus in *Laudato Si* fordert.

Abb.: Colourbox

Mehr Verantwortung für zugeordnete Einheiten

Voraussetzung für die Steuerung nach Zielen ist, dass die selbstständigen Einheiten auch selbstständig arbeiten können. Das aber bedeutet nichts anderes als einen Machtverzicht der Zentrale, da hier operative Kompetenzen abgegeben werden müssen. Leitungskräfte aus der Zentrale dürfen und können dann nicht mehr alle Prozesse bis in die unterste Ebene steuern, sondern müssen darauf vertrauen können, dass die Einheiten selbstverantwortlich die Ziele erreichen. Es findet nun also vielmehr ein Dialog auf Augenhöhe statt. Außerdem braucht es von Seiten der Zentrale eine gewisse Ambiguitäts- und Fehlertoleranz. Das funktioniert notwendigerweise nur über eine ausgeprägte Vertrauenskultur.



Das Festhalten an zentralistischen Entscheidungs- und Machtstrukturen wird den Managementnachwuchs von morgen nur schwer motivieren können, eine Führungsposition in einer kirchlichen Verwaltung anzustreben.

Die neu geschaffenen Strukturen würden auch dem Prinzip der Subsidiarität entsprechen, welches in der katholischen Soziallehre von großer Bedeutung ist. Das hat zur Folge, dass das Generalvikariat

nicht für das Nichterreichen der Ziele der Einheiten verantwortlich ist, diese sehr wohl aber auf ihrem Weg unterstützt. Das entspricht dann auch dem Prinzip des Forderns und Förderns.

Miele

Der Countdown läuft.

Nur für 100 Tage: Ihr Cashback für unsere Kleinen Riesen.

Miele Professional. Immer Besser.

0 9 9

TAGE

2 3

STUNDEN

5 9

Die kompakten Hochleistungsmaschinen für Ihren Betrieb - verlässlich, wirtschaftlich und maximal belastbar.

Ihre Erfolgsgeschichte zum limitierten Sonderpreis mit 250 € Cashback beginnt hier:

www.miele.de/professional/countdown

Indem nämlich die Organisationsstruktur nicht mehr Top-Down, sondern vielmehr Bottom-Up aufgebaut ist, wird den unterschiedlichen Charismen und Berufen der einzelnen Menschen Rechnung getragen. Als Beispiel für einen solchen ersten Schritt kann der im Bistum Essen aufgelegte Innovationsfonds angesehen werden. Hierbei werden einzelne Projekte wie z. B. ein neues Krankenhausseelsorgekonzept in Gelsenkirchen gefördert, bei dem durch einen Priester der Wirkungsgrad der Seelsorge von einer Person auf fünfundzwanzig vergrößert wurde.

Solch ein intrinsisch motiviertes innovatives Konzept strahlt Authentizität und Vertrauen aus, erfordert aber auch Mut der Zentrale. Dieses Projektdenken kann dann auch auf die eigenständigen Einheiten übertragen werden. So können dort neue Ideen wachsen und weiter gefördert werden. Sollte hingegen ein Projekt an den gesetzten Zielen scheitern, können die erneut freigesetzten Ressourcen für Neues verwendet werden. Für eine so aufgestellte Zentrale bedeutet dies deutlich mehr Freiraum im Umgang mit Kapazitäten in einer sich schnell ändernden Welt.

Bestimmte Dienstleistungen müssen weiterhin zentral erbracht werden

Die Steuerung nach Zielen und die Arbeit in selbstständigen Einheiten hat dabei nicht zur Folge, dass eine Zentrale vollständig obsolet und alles ausgegliedert wird. Wichtige Dienstleistungen wie die IT oder Buchführung müssen schon allein wegen der Skaleneffekte, zwingend notwendigen Standardsetzungen und Transparenzansprüchen nach wie vor zentral organisiert sein – auch, um die entsprechenden

Einheiten davon zu entlasten. Vor allem hat sich daher das Selbstverständnis der kirchlichen Verwaltungsleitung zu ändern.

Für die Kirche würde ein solcher Entwicklungsprozess ein Abschied von klerikalen Machtstrukturen bedeuten, wie es auch Felix Genn, Bischof des Bistums Münster, jüngst in einer Pressekonferenz forderte³: So müssten Priester und Bischöfe seiner Meinung nach Macht und Einfluss abgeben und das Verhältnis zu Laien sowie Ehrenamtlichen müsste neu geordnet werden. Da in den Generalvikariaten auch heute noch oftmals Kleriker Leitungsämter übernehmen, würde eine Fokussierung auf selbstständige Einheiten diese Entwicklung fördern. Ganz von allein beginnt solch ein Prozess aber nicht, er muss mit Nachdruck eingefordert werden. Während in der freien Marktwirtschaft Start-Ups etablierte Konzerne wie Continental oder Siemens dazu zwingen, agilere Strukturen zu schaffen, sieht sich die Kirche einem solchen Wettbewerb nicht unmittelbar ausgesetzt.

Aber auch die Kirche steht unter Druck, zum einen aufgrund eines massiven Vertrauensverlustes. Zum anderen durch den Exodus der Gläubigen aus der Kirche, der zu stark sinkenden Kirchensteuereinnahmen führen wird. Anstatt der Kategorien Umsatz oder Marktmacht sind für die Kirche Authentizität, Vertrauen und Plausibilisierung des Glaubens gefragt, die sich nicht nur im pastoralen Handeln, sondern auch in der Gesamtstruktur der kirchlichen Verwaltung widerspiegeln müssen.

Diversität als Grundlage für gute Führung

Zum Erfolg einer solch fundamental neuen Struktur und Haltung

der kirchlichen Generalvikariate den einzelnen Einheiten gegenüber gehört außerdem, was in vielen internationalen Konzernen mittlerweile selbstverständlich ist und bei dem auch die Kirche auf dem Weg ist: Diversitätsmanagement. Denn ohne Diversität gibt es nur schwer Innovation. In der freien Wirtschaft wird unter Diversitätsmanagement verstanden, dass soziale Vielfalt konstruktiv genutzt wird. Für die Kirche übertragen könnte dieser Begriff aber zunächst bedeuten, dass bisher fehlende Diversität überhaupt ermöglicht und wertgeschätzt wird. Konkret – und das ist sicherlich auch für die Verwaltung von hoher Relevanz – braucht es daher auch die Perspektive von Frauen.

In einem katholischen Bistum ist die Ausgangslage nun einmal die, dass die zentralen Leitungsämter wie Bischof, Weihbischof und Generalvikar zwangsläufig mit Männern besetzt werden. Wenn von mehr Frauen in Führungspositionen geredet wird, dann beschränkt sich das Engagement aufgrund der aktuellen Rechtslage auf die dritte Führungsebene. Zumindest hier sollten Frauen stärker auch in Führungspositionen gelangen können.

Denn das ist nicht nur eine Frage der Gleichberechtigung, sondern wichtig für eine Multiperspektivität im Top-Management. Frauen in dezentrale Strategieentscheidungen einzubinden wird somit für die Kirche auch zum Prüfstein des Transformationsprozesses, auch die Etablierung von selbstständigen Einrichtungen schafft hier Möglichkeiten, Frauen Verantwortung zu übertragen. Zum einen zeigt sich hieran nämlich, dass die Strukturen der Kirche durchlässig und agil genug sind und zum anderen, dass die Weihe nicht mehr der Selektionsvorteil für Führung darstellt.

³ Vgl. Katholisch.de, Wegen Missbrauch: Genn fordert Ende von Klerikalismus (katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/wegen-missbrauch-genn-fordert-ende-von-klerikalismus, Stand: 13.09.2018)

Dafür müssen geistliche Führung im Sinne des Hirtenamtes und organisatorische Führung im Sinne einer Unternehmensführung schärfer getrennt werden. Ein weiteres Diversitätsmerkmal wären unterschiedliche Erfahrungshintergründe. So gibt es z. B. kirchliche Banken in Deutschland, deren Aufsichtsräte fast ausschließlich mit Priestern besetzt sind, die als Ausbildungshintergrund nur ein Theologiestudium haben.

Fünf zusammenfassende Thesen

Versucht man also, die von Ruhwedel diagnostizierten Tendenzen in der freien Wirtschaft auf die kirchlichen Strukturen zu übertragen, lassen sich fünf Konsequenzen destillieren.

1. Zunächst wird deutlich, dass eine Transformation hin zu dezentralen Strukturen nur unter der Bedingung einer klaren Wirkungs- und Zielorientierung funktionieren kann. Das setzt voraus, dass die Zentrale überprüfbare

Kriterien für die selbstständigen Bereiche entwickelt, anhand derer die Ergebnisse gemessen werden. Für die Kirche stellt dies eine fundamentale Neuorientierung dar, da häufig der Maßstab des Wirkens als „weich“ bzw. subjektiv angesehen wird.

2. Allerdings – und das ist die zweite Erkenntnis – kann eine solche Strategie nur mit einer klaren Rollen- und Verantwortungsabgrenzung realisiert werden. Gelingt es nicht, diese zu definieren und zu kontrollieren, scheitert die dezentrale Struktur am Eigenleben der nun verselbstständigten Einheiten oder an Übergriffigkeit der Zentrale.

3. Als Drittes ist es wichtig zu erkennen, dass sich die Kontrolle allein auf die Ziele bezieht, allerdings nicht auf jeden einzelnen Schritt der Umsetzung in den selbstständigen Einheiten. Der Weg hin zu einer dezentralen und somit auch

agileren Kirche ist also mit einem Machtverzicht der Zentrale und des dort tätigen Klerus verbunden. Die Trennung von geistlicher und unternehmerischer Führung ist hierbei unabdingbar.

4. Die selbstständigen Einheiten müssen viertens selbst wie Unternehmer agieren und erhalten vorwiegend subsidiäre Unterstützung durch die Zentrale. In dieser Hinsicht braucht es eine Vertrauenskultur, um auch Innovation zu ermöglichen. Da Innovation und Diversität eng miteinander zusammenhängen ist zuletzt auch die Beteiligung vieler Perspektiven von hoher Relevanz.

5. Unbeschadet der Gültigkeit des Subsidiaritätsprinzips ist es aber geboten, bestimmte Dienstleistungen zentral und gebündelt anzubieten: Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sowie um Standards und Transparenz sicherzustellen.



Abb.: Paul Walter/bildwerkens



Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.

Maximilian Warmbrunn studiert kath. Theologie und Wirtschaftswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Veränderungsprozesse in kirchlichen Verwaltungen kennt er aus unterschiedlichen Perspektiven.